

R.H e o Endomarketing: parceria que gera lucro

Marleide Pereira Correia*

RESUMO

O presente estudo, tem como título “R.H e o Endomarketing: parceria que gera lucro, o qual objetivou apresentar ações de R.H e endomarketing que gerem lucro para a organização. Para tanto, este estudo realizou um percurso teórico pelos campos da administração, Recursos humanos, comunicação e endomarketing, os quais forneceram subsídios necessários para o objetivo desejado. A pesquisa realizada foi de caráter qualitativo, o tipo de pesquisa foi exploratório-descritiva, sendo adotado o método documental. Um dos instrumentos utilizados para a coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica. Os resultados deste estudo trouxeram maior clareza do papel do R.H nas organizações, formando parcerias para o alcance dos objetivos como um todo.

Palavras-chave: comunicação – Comunicação Interna – endomarketing – r.h – lucro

1 INTRODUÇÃO

O papel do setor de Recursos Humanos e da comunicação interna ou endomarketing, vem a cada dia se tornando indispensável nas organizações por ter se tornado um dos principais *diferenciais competitivos* capaz de transformar os *colaboradores*, nos principais criadores de uma *imagem institucional* saudável e de sucesso. Isso exige do setor de Recursos Humanos grande habilidade para lidar com as mudanças de interesses dos colaboradores e suas reais expectativas.

Para Matos (2004 p. 122) “a comunicação interna ou endomarketing funciona como base de sustentação para a comunicação externa”.

* Graduada em Administração pela FANESE, Especialista em Gestão de Pessoas pela FANESE, Gestora de R.H/Adm da Alarme e Cia – E-mail: marleide@alarmcia.com.br
Consultora na GoLife Company. www.golifecompany.com

Silva (2005, p. 60) por sua vez, afirma que nos regimes democráticos e na economia globalizada, a comunicação é área estratégica e fundamental, para o sucesso das organizações sejam elas públicas ou privadas. Comunicação é ciência. Tem princípios e contornos próprios.

Historicamente, todas as grandes mudanças ocorridas ao longo do tempo apoiaram-se na habilidade da comunicação. Baseando-se nas civilizações primitivas, a comunicação é o sistema que dedica coerência e alusões culturais harmônicas à sociedade globalizada deste milênio que se inicia, a cada país, estado, cidade, bairro, empresa, família, dentre outros. O que justifica, a tendência cada vez mais forte dessa atividade como instrumento fundamental para o alcance de resultados nas organizações.

Infelizmente, nem todos os gestores, veem as ações do R.H e do endomarketing como investimento, mas sim como custo. Apesar de haver diversos materiais escritos sobre o assunto, eles ainda não se deram conta do tempo que estão perdendo, ao se preocupar apenas com os resultados e não com os processos.

Os tópicos a seguir apresentarão o problema que estimulou o desenvolvimento do trabalho. Logo depois, é apresentado o objetivo principal que move este estudo e os consequentes objetivos específicos. Em sequência será apresentada a justificativa para construção deste trabalho.

A competitividade está cada vez mais acirrada e enquanto grandes grupos e empresas de visão vêm focando seus holofotes para os clientes internos, a fim de alcançar os clientes externos, outras porém, não enxergam esse foco como investimento. Vislumbram arrematar mais uma fatia do mercado e claro o lucro cada vez maior, através de estratégias de marketing arrojado, gastam fortunas sem assertividade e sem ao menos cogitar a possibilidade de

que o maior e melhor marketing vem de dentro da organização.

Diante disso, sabe-se também que o setor de Recursos Humanos precisa se posicionar frente aos problemas da organização, procurando se inteirar de todo o planejamento estratégico a fim de contribuir para a lucratividade efetiva, ou seja, deixar de ser o patinho feio e criar de fato valor para a organização.

Assim, este estudo procura responder ao seguinte questionamento:

De que forma o setor de Recursos Humanos (R.H) e o endomarketing podem gerar lucro para a organização através de suas ações?

Assim, o objetivo geral deste estudo é apresentar ações de R.H e endomarketing que gerem lucro para a organização. Tendo como objetivos específicos:

- ✓ Revisão literária;
- ✓ Apresentar ações de R.H geradoras de lucro;
- ✓ Apresentar ações endomarketing;

O artigo é uma exigência para a conclusão da especialização em Gestão de Pessoas e Psicologia Organizacional da FANESE – Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe

A escolha do tema foi influenciada pelo fato da pesquisadora ser gestora de R.H, o que auxiliou na identificação da situação problema apresentada.

A importância deste estudo está justamente na definição de ações de R.H geradoras de lucro e de um plano de comunicação interna que proporcione uma base de sustentação sólida para a comunicação externa, através dos colaboradores.

2 DESENVOLVIMENTO

Quando se pensa em realizar um estudo de pesquisa literária buscando a solução de problemas em uma determinada área organizacional, torna-se pertinente comentar sobre a administração e suas tendências modernas, procurando estabelecer conexões favoráveis à solução da problemática. serão abordados logo um breve histórico sobre as transformações ocorridas na Administração e R.H gerador de lucro e em particular na comunicação interna ou endomarketing.

2.1 Administração e o RH Gerador de Lucro

Por mais que profissionais de outras áreas acreditem não precisar conhecer a Administração em seus detalhes e peculiaridades para então, saber administrar com segurança os seus negócios, o mundo, o mercado e o futuro, mostram rapidamente o contrário. A Administração tornou-se intrínseca em todas as áreas, sendo de fundamental importância para o fortalecimento profissional de qualquer indivíduo.

Segundo Chiavenato (2000, p. 12) nas próximas décadas, a tarefa administrativa será composta de incertezas e desafios, devido à inserção de infinitas mudanças e transformações ambíguas e incertas. O administrador deparar-se-á com dificuldades diversas, e cada vez mais complexas, em que sua atenção será pleiteada por acontecimentos e por alianças dentro ou fora da organização que lhe darão informações incoerentes, que irão complicar sua análise e visão perceptiva dos problemas a solucionar.

Comenta ainda que as dificuldades decorrentes de informações incoerentes advêm das exigências da sociedade, clientes, fornecedores, concorrentes, expectativas da alta administração, subordinados, acionistas dentre outros. Esses fatores sofrem mudanças que ultrapassam a capacidade de compreensão, criando uma desordem que confunde a tarefa administrativa de *planejar, organizar, dirigir e controlar* uma empresa eficiente e eficaz.

Para tanto, o Administrador precisa se cercar de ações integradoras através do setor de R.H que irão impulsionar os negócios através das equipes devidamente treinadas, informadas e ágeis.

Segundo a Revista Você RH (Exame.com) **o RH que dá lucro** é aquele que possui alto desempenho com capacidade de planejar o futuro e simular situações. O RH que faz a verdadeira diferença é o que focaliza suas ações por exemplo na força de venda que a organização vai precisar a curto, médio ou longo prazo. “É um RH proativo, que faz as coisas acontecer”.

“Algumas das grandes dificuldades das organizações para alcançar resultados significativos são as falhas de planejamento, a falta de foco e o desnorreamento diante da necessidade de montar equipes eficientes e motivadas”. (Corrêa, José Augusto, p. 171,2012)

Para Chiavenato (2005, p.5), uma das soluções é a relação ganha-ganha, em que as ações, resultados e lucros são compartilhados entre todos os participantes. Esse lucro pode ser em dinheiro, benefícios dentre outros. É uma solução que requer negociação e bastante envolvimento entre organização e colaboradores.

2.1.2 Ações de RH geradoras de lucro

Segundo Lucena, (1995 p,61-62), as estratégias de atuação na gestão de R.H, necessariamente terá que partir de um posicionamento firme e crítico, a fim de provocar discussões abertas e assertivas capazes de gerar ações práticas. A Administração de R.H tem um papel importante no desenvolvimento organizacional desde que use a criatividade para vencer os obstáculos seja culturais, econômicos ou financeiros.

O mesmo autor apresenta a seguir uma linha de atuação estratégica que dimensionará algumas alternativas para o processo de reestruturação da área de R.H:

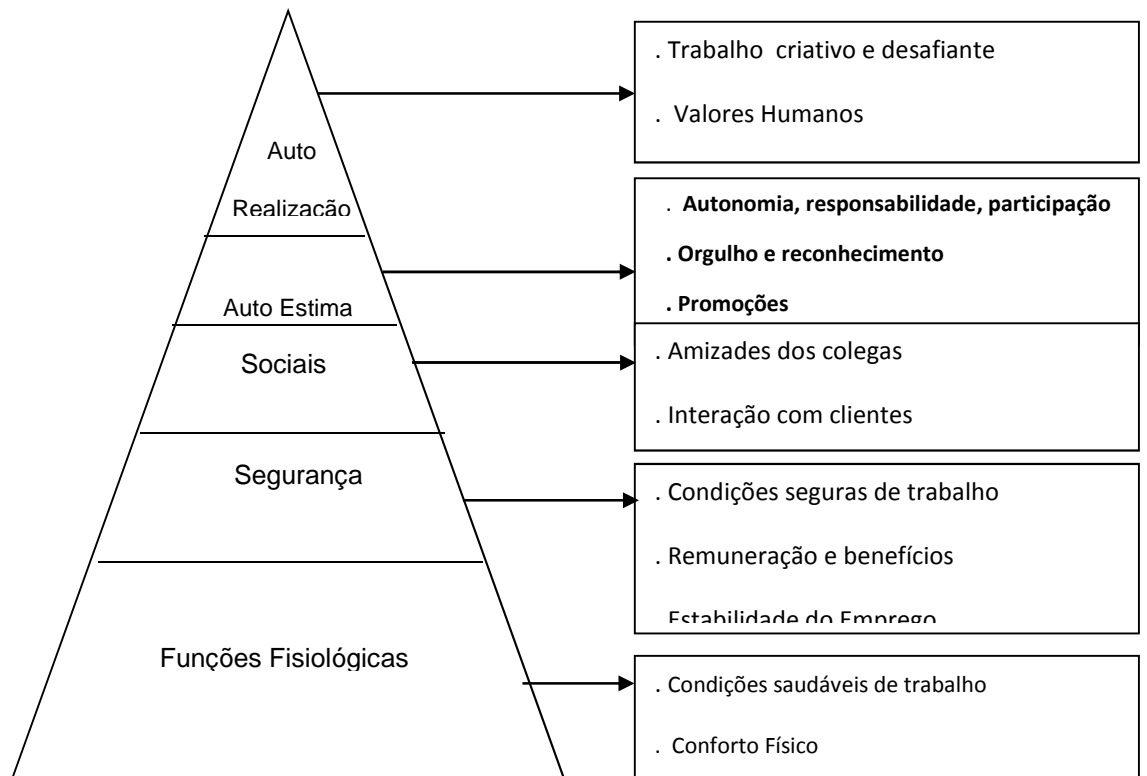
1. Definir a Missão da área de R.H no contexto organizacional;
2. Dimensionar as premissas que possibilitarão o cumprimento da Missão;
3. Estabelecer as Políticas Gerais de Recursos Humanos que irão direcionar a operacionalização da Missão;
4. Estruturar o componente de administração de R.H organizacionalmente, de forma a atender aos objetivos decorrentes da sua Missão;
5. Desenvolver uma cultura organizacional que identifique a postura e a vivência dos pressupostos preconizados pela Missão, pelas premissas e pelas políticas, tornando possível reconhecer essa cultura na ação prática cotidiana dos seus administradores, supervisores e empregados;

6. Integrar os objetivos e as estratégias de trabalho da Área de R.H aos objetivos, estratégias e expectativas do negócio, assim como às expectativas de realização produtiva dos empregados.
7. Adotar o papel de prestador de serviços transferindo a gestão dos Recursos Humanos para as gerências, auxiliando-as no desenvolvimento de normas, procedimentos, programas e atividades orientados para satisfazer os pré-requisitos de competência dos Recursos Humanos e conseguir o empenho com o trabalho.

2.2 Endomarketing: diferenciação através de pessoas

Segundo Kotler (1998, p. 254), diferenciação é a ação organizacional de ampliar e reunir expressivas diferenças a fim de destacar-se diante de seus concorrentes.

A pirâmide das necessidades de Maslow ilustra os desafios que o profissional da administração precisa enfrentar para obter uma equipe participativa e, principalmente motivada. Mostra que o homem tem suas necessidades fisiológicas, segurança, social, autoestima e auto realização. Ao alcançar essa última necessidade fecha-se um ciclo e o homem retorna ao ponto de origem da pirâmide porque ele precisa e quer enfrentar novos desafios para se manter sempre motivado a conquistar seu espaço profissional e uma vida digna para ele e sua família, como mostra a figura 1:



Fonte: Chiavenato, Idalberto (2000, p. 395)

Figura nº 1: Pirâmide das necessidades de Maslow

2.3 O Processo da Comunicação

Segundo Matos (2004, p. 23), a palavra comunicação vem do latim *communicare*, que quer dizer tornar comum, dividir, repartir, trocar ideias.

Para o mesmo autor, num processo tão natural como respirar, comer, beber água, rir, chorar ou caminhar, a comunicação se constitui a força que impulsiona a vida das pessoas, empresas e sociedades.

Meneghetti (2003, p. 20 e 23), por sua vez define comunicação “como um *processo* social dinâmico, contínuo e complexo, que se apresenta no dia-a-dia da organização em distintas dimensões”. Para que a comunicação possa ocorrer verdadeiramente como processo, é preciso que se tenha um conjunto de informações comuns, ou seja, a mensagem transmitida deve ser codificada de forma

conhecida, familiar, com linguagem compreensiva para os interlocutores. Daí vem a importância do cuidado na utilização das *palavras certas*, quando se deseja ir além do simples *falar*, do despejar dados e informações para alcançar realmente a comunicação. “Informar é diferente de comunicar. Comunicação pressupõe interação, é via de mão dupla.”

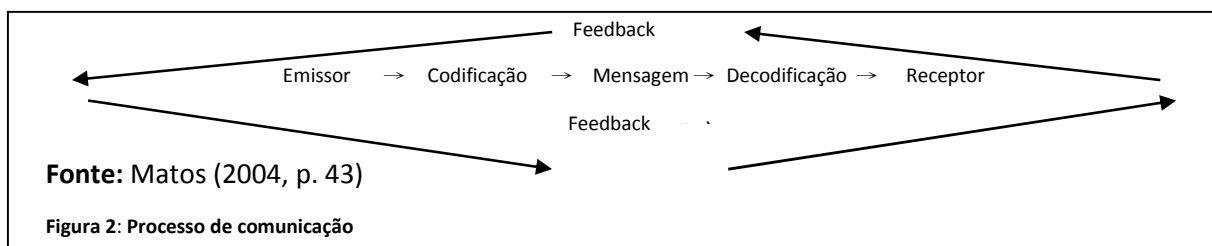
2.4 Feedback: Sem retorno Não Há Comunicação

Segundo Matos (2004, p. 55 e 56), o feedback é o elemento que irá garantir a realimentação da comunicação e a continuidade do fluxo de mensagens.

O *feedback* é um método que transforma caráter, conduta e pensamentos. É a realimentação da comunicação a um indivíduo ou grupo, a fim de dar-lhe ciência sobre como o seu desempenho está afetando outros indivíduos ou circunstâncias. O feedback eficaz é aquele que auxilia a uma pessoa ou grupo a aperfeiçoar suas ações ou atitudes, para então, obter suas metas e objetivos.

2.5 A comunicação como Sistema

Segundo Rego (1986, p. 15 a 16), a comunicação se constitui um *sistema* aberto, similar à organização. Como sistema, ela é formada pelos elementos: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, elementos que vitalizam o processo e este ao mesmo tempo está inerente a sociocultura organizacional, e nesse caso, o objeto de análise se concentra sobre os elementos formadores dos ambientes internos, a partir da investigação de etnia e cultura dos tipos organizacionais, apoiando-se, portanto, em embasamentos antropológicos.



2.6 A Importância de Saber Ouvir

Segundo Ralph G. Nichols e Leonard A. Stevens (2001, p. 10), a “eficácia da palavra falada não depende tanto de como as pessoas falam, mas de como elas escutam.”

Os mesmos autores afirmam ainda, que as pessoas desconhecem a arte de ouvir. Apesar de possuírem ouvidos e escutarem perfeitamente, dificilmente adquiriram as aptidões auditivas indispensáveis para uma audição eficaz.

Saber ouvir exige quase sempre esforço reeducativo, pois somos muito mais condicionados a falar e só ouvir o que julgamos ser do nosso interesse. No entanto, tão importante quanto “saber falar” é “saber ouvir”. Aliás, é fundamental “saber ouvir” para “saber falar”.
MATOS (2004, p. 84)

Os mesmos autores (2001, p. 13), afirmam que qualquer curso ou trabalho para melhorar a habilidade de ouvir deve incluir duas coisas:

- ✓ ampliar a consciência dos fatores que barram a aptidão de ouvir.
- ✓ expandir as experiências auditivas para produzir bons hábitos de ouvir.

Segundo Nichols e Stevens (2001, p. 15), uma importante tarefa, ao se ajudar as pessoas a ouvirem bem, é ensiná-las a usar com eficácia o tempo excedente de pensamento, enquanto ouvem. Mas qual o significado do termo “com eficácia”? Para responder a esta pergunta foi realizado por eles um exaustivo estudo

sobre os hábitos de ouvir das pessoas, tentando descobrir em especial o que acontece quando elas ouvem adequadamente.

Segundo Matos (2004, p. 123), *comunicação interna* é “um conjunto de ações de marketing institucional dirigidas para o público interno (funcionários)”.

2.7 Eficiência e Eficácia da Comunicação na Organização

Fazer com que a comunicação circule na empresa de forma que gere pleno entendimento do público interno e que cause impacto positivo para os objetivos estratégicos, deve ser a principal meta dos gestores organizacionais.

Para Rego (1986, p. 64), os fluxos existentes em uma empresa são:

✓ *comunicação descendente centrífuga* = direção vertical: este tipo de comunicação direcional refere-se ao processo de transmissão de informações da cúpula para a base. As informações enviadas traduzem, essencialmente, os objetivos, política, diretrizes, normas, procedimentos e princípios orientadores necessários ao funcionamento da empresa. Os métodos utilizados na comunicação descendente centrífuga estão divididos em três grupos: visuais, auditivos e visuais/auditivos, cada um compreendendo diversos canais (veículos) formais. Como mostra o quadro 1 a seguir:

I – VISUAIS	II - AUDITIVOS
<ul style="list-style-type: none"> a) <i>escritos</i> ✓ instruções e ordens escritas ✓ circulares ✓ cartas pessoais ✓ manuais ✓ quadro de avisos ✓ boletins ✓ panfletos ✓ jornais e revistas para empregados ✓ relatórios de atividades ✓ formulários b) <i>pictográficos</i> ✓ pinturas ✓ fotografias ✓ desenhos ✓ diagramas ✓ mapas ✓ ideografias d) <i>escrito-pictográficos</i> ✓ cartazes ✓ filmes mudos com legendas ✓ gráficos ✓ diplomas e) <i>simbólicos</i> ✓ luzes ✓ bandeiras e flâmulas ✓ insígnias 	<ul style="list-style-type: none"> a) <i>diretos</i> ✓ conversas ✓ entrevistas ✓ reuniões ✓ conferências b) <i>indiretos</i> ✓ telefone ✓ rádio ✓ intercomunicadores automáticos ✓ auto-falantes c) <i>simbólicos</i> ✓ sirenas ✓ apitos e buzinas ✓ sinos ✓ outros sinais <p style="text-align: center;">III – VISUAIS / AUDITIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ filmes sonoros ✓ diafilmes sonoros ✓ televisão ✓ demonstrações

Fonte: Rego, Francisco Gaudêncio Torquato (1986 p. 65)

Quadro 1: Métodos e veículos de comunicação

Para Meneghetti (2003, p. 99), é relevante pensar em objetivos e resultados desejados pela organização, formulando-os em frases simplificadas. Como por exemplo: “está sendo promovida uma campanha para identificar alunos com dificuldades de aprendizagem em escolas públicas com o objetivo de oferecer-

lhes programas complementares e, assim, proporcionar-lhes novas oportunidades de sucesso”. Um dos objetivos da comunicação estratégia pode ser: fazer com que os pais reconheçam os sinais e sintomas de dificuldades de aprendizagem e levem seus filhos para fazer uma avaliação. As ideias devem ser formuladas em frases curtas, diretas, simples, sempre com ✓ *comunicação ascendente centrípeta* = direção vertical: representa o processo de transmissão das informações através do qual a base (os trabalhadores) pode fazer chegar aos escalões superiores suas opiniões, atitudes e ações sobre assuntos importantes para o funcionamento da empresa. Através deste fluxo de informações, a direção pode verificar se sua política está sendo aceita e cumprida. É o feedback ou a informação de retorno que proporciona à direção o controle de seus objetivos, bem como suas futuras mensagens a serem transmitidas. ✓ *comunicação lateral* = direção horizontal: compreende o fluxo de informações entre os escritórios, departamentos, seções, serviços ou pessoas situadas no mesmo nível da empresa. Tão importante quanto os dois fluxos anteriores, o fluxo horizontal é responsável pela coordenação e combinação das diversas posições e unidades, visando a um trabalho em conjunto.

2.8 Elaborando o plano de comunicação

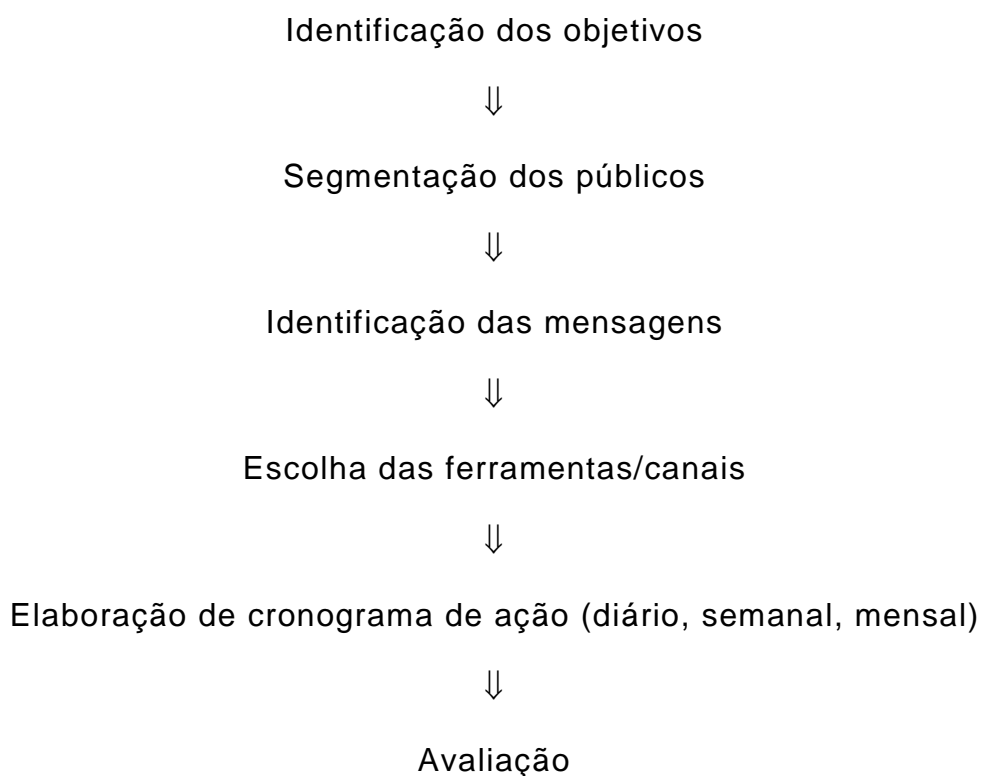
Pretende-se aqui, apresentar diretrizes de um plano de comunicação, a fim de dar suporte ao setor de R.H para que em conjunto possam gerar lucro para a organização. Como já comentado no início deste estudo, é do conhecimento de todo administrador, que a tarefa da administração é a de explicar os objetivos indicados pela organização e

transformá-los em atos organizacionais através do planejamento, organização, direção e controle de todos os empenhos cumpridos em todas as áreas e em todos os pilares da organização.

Então o planejamento é um dos métodos iniciais, de fundamental importância para o alcance dos objetivos organizacionais.

Ao se planejar a comunicação organizacional, é prudente a preocupação da definição de um objetivo realizável, do contrário, será difícil alcançá-lo.

Meneghetti, (2003, p. 98) apresenta as etapas do planejamento:



2.9 Um Plano de Comunicação em Dez Passos

Meneghetti (2003, p. 99), cita dez passos para a elaboração de um plano de comunicação:

- ✓ Definir a missão institucional.
- ✓ Identificar os públicos estratégicos prioritários.
- ✓ Levantar informações sobre os públicos, seus interesses e necessidades;
- ✓ Estabelecer objetivos básicos de comunicação
- ✓ Definir as mensagens-chave para cada segmento de público (conteúdo)
- ✓ Criar um plano de atividades para cada segmento de público.
- ✓ Estabelecer as estratégias para implementar as atividades propostas.
- ✓ Estabelecer um cronograma indicando as atribuições de todos os participantes.
- ✓ Avaliar os resultados.

Exemplo de matriz para plano de comunicação simplificado					
Público	Mensagem	Estratégia	Responsável	Data	Custo
Doadores	Você é muito importante para nós	✓ newsletter
		✓ relatório ✓ cartão de aniversário
Equipe	Queremos compartilhar informações com você.	✓ Boletim interno ✓ mural ✓ reuniões semanais
...

Fonte: Meneghetti, 2003, p. 99

Quadro 2: Exemplo de matriz para plano de comunicação simplificado

2.10 Formulando as Mensagens-Chave

Muita clareza, projetando uma realidade futura melhor como as seguintes:

- ✓ Os professores ensinarão de forma que as crianças aprendam melhor.
- ✓ Os pais reconhecerão os sinais de que seus filhos necessitam de ajuda.

Segundo Meneghetti (2003, p. 100), há uma seqüência automática de ações: quando se determina e conhece os públicos estratégicos, identificam-se as mensagens que precisam ser comunicadas a cada um deles para o alcance dos seus objetivos. Após ter claramente em mente e no papel quais são os públicos e as mensagens-chave, será possível ter condições de determinar os instrumentos e os canais de comunicação mais apropriados aos propósitos da organização.

Não se pode negar que ao fazer um planejamento na área de Recursos Humanos, é indispensável que haja uma comunicação interna bem definida para que a informação chegue de forma correta e no tempo certo a todos os envolvidos. Assim a parceria se torna necessária para que os objetivos da organização como um todo sejam alcançados.

Há duas formas para se realizar uma investigação científica. A primeira delas é a elaboração de hipóteses, a partir de afirmações e por meio dos dados coletados, é constatado se as mesmas são válidas ou não. A segunda alternativa é a elaboração de questões de pesquisa, as quais são ordenadas com o objetivo de responder a situação problemática que gerou a pesquisa. Neste caso, A pesquisa realizada foi de caráter qualitativo, o tipo de pesquisa foi exploratório-descritiva, sendo adotado o método documental. Um dos instrumentos utilizados para a coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica.

Resultados e discussão

A partir do estudo bibliográfico, foi possível perceber a importância do papel do setor de Recursos Humanos em uma organização e como ele pode direcionar as diversas ações rumo aos objetivos de todos os participantes. E o setor

de endomarketing como parceiro vai justamente levar aos colaboradores a informação na medida certa, formando sintonia e sinergia entre os participantes para que o plano traçado seja satisfatório e todos possam atingir os objetivos esperados.

3 CONCLUSÃO

Com objetivo de Apresentar ações de R.H e endomarketing que gerem lucro para a organização, este estudo fez um breve passeio pelo ramo da Administração, R.H, comunicação e endomarketing, os quais forneceram subsídios suficientes para o objetivo específicos desejados como: revisão literária; apresentar ações de R.H geradoras de lucro; apresentar ações endomarketing;

A Administração contribui fundamentalmente para a sociedade na medida que tem como tarefa principal a realização de ações através das pessoas, pois a conjuntura atual exige o esforço cooperativo do homem o qual é o alicerce primordial da mesma. As constantes mudanças no cenário econômico, político e social, implica fundamentalmente na necessidade das empresas possuírem um profissional capaz de desenvolver as mais diversas técnicas administrativas, seja para sanar conflitos internos, seja para o alcance dos objetivos organizacionais.

A partir da pesquisa, foi possível perceber a importância do papel do setor de Recursos Humanos em uma organização e como ele pode direcionar as diversas ações rumo aos objetivos de todos os participantes. E o setor de endomarketing como parceiro vai justamente levar aos colaboradores a informação na medida certa, formando sintonia e sinergia entre os participantes

para que o plano traçado seja satisfatório e todos possam atingir os objetivos esperados.

Espera-se que as organizações possam enxergar melhor o setor de RH e endomarketing e a formação de parcerias para o alcance dos objetivos traçados e desejados, proporcionarão grande diferencial competitivo através dos colaboradores.

ABSTRACT

This study is entitled " HR and Internal Marketing: partnership that generates profit and aimed to present HR and internal marketing actions that generate income for the organization. Therefore, this study conducted a theoretical path through the fields of management, human resources, communication and internal marketing, which provided needed subsidies to the desired goal. The research was qualitative, the kind of research was exploratory and descriptive, and adopted the inductive method. One of the instruments used for data collection was the bibliographical research. The results of this study have brought greater clarity the role of HR in organizations, forming partnerships to achieve the objectives as a whole.

KEYWORDS: Communication - Internal Communication - internal marketing - rh – profit

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6. ed. – Rio de Janeiro : Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas : e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 9. ed. – Rio de Janeiro : Campus, 2005.

CORRÊA, José Augusto et. Al. Ser + com equipes de alto desempenho : Como recrutar, selecionar, treinar, motivar e dirigir equipes para superar metas. – São Paulo : Ed. Ser Mais, 2012.

LUCENA, Maria Diva da Salete. Planejamento de recursos humanos / São Paulo : Atlas, 1999.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas.** – Rio de Janeiro : Campus, 2004.

MENEGHETTI, Sylvia Bojunga. **Comunicação e marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil**. 2. ed. São Paulo : Global, 2003 (Coleção Gestão e sustentabilidade).

NICHOLS, Ralph G; STEVENS, Leonard A; ARGYRIS, Chris; BARTOLOMÉ, Fernando e outros. **Comunicação nas empresas**. In: *Harvard Business Review*. Trad. MACIEL, Marylene Pinto. Rio de Janeiro : Campus, 2001.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 5. ed. São Paulo : Summus, 1986.

SILVA, Ruy Martins Altenfelder. **A missão da comunicação empresarial**. In: *Agitação. Parceiro on-line*. Ano XII – nº 61 – jan/fev de 2005.